

# カリスマ創業者から引き継ぎ みんなで「何とかする」会社に

**仕事、家庭、趣味を  
全力でやりきる**

「世の中全体、労働時間を減らせというムードになっていますが、当社は残業を苦にしない社員が多くて、頼むからもう帰ってくれとお願いするほどです。経営者としての仕事は、社員がこの会社においてよかったという思いをいかに深めていくかに尽きます」と、流機エンジニアリングの西村社長は、にこやかに語る。

西村社長のモットーは「仕事、家庭、趣味をどれも全力でやりきる」。33%の法則だ。社長自身、丹沢山麓を駆け抜ける過酷なトレイルランに挑戦したり、ハロウィンで仲間と仮装コンテストに参加して優勝したりと寝る間を惜しんで遊び、働いている。「人生、楽しんだ方が得。仕事ばかりが能じゃないと、いつも社員に言っているんです」と笑う。

西村社長の真意は、仕事も遊びも主体的に全力で取り組めば、新たな発見もあるし、なにより楽しいということだ。そのため仕掛け作りを2代目社長になる前からずっと続けてきた。

流機エンジニアリングは、フィルター応用技術を核とした技術開発型企業である。実際に製作している装置は集塵機、集煙機、ファン・ブロワ（送風機）、冷房・冷却・除湿装置、ダクトなどだが、依頼があればゼロから開発し、開発製品のレンタル・リースもしている。西村社長は「大型集塵機300台、送風機650台を用意しており、換気設備の保有運用メーカーとしては世界最大だ」という。

取引先は、航空・宇宙、製鉄、製薬、食品、原子力、トンネル工事、土壌汚染浄化、排水・廃液分野と幅広く、「環境ソリューション・エンジニアリング」と同社では呼んでいる。流機エンジニアリングは、西村社長

の父、章会長が大手建設機械会社から独立して、仲間2人と創業した。当初はファン・ブロワのレンタル事業を営んだが、その後、装置の改良や機能の追加などを手がけるうちに技術力をも身につけた。

## バラバラだった組織を 経営参画型の企業に

西村社長は若い頃、父と折り合いが悪く、高校卒業後に家を出てアルバイトしながら夜は大好きなテクノミュージックを流すクラブDJに熱中したという。しかし4〜5年後、父の会社がうまくいっていないと聞き、家に帰ると、強気でもがままだった父の背中が小さく見えた。そこで、1999年に入社したが、当時の十数人の社員から総スカンを食った。何も知らないのにプライドだけ高い西村社長に反発したのだ。

しかし、その中で西村社長は営業と

して着実に実績を上げていった。もとD Jで夜には強いので、寝ずに働いているうち、入社3年目で売上12億円のうち4億円を1人で稼ぐまでになった。こうなると周囲も認めざるを得なくなった。

先代は、カリスマ性はあるが自由放任主義で、社内は一人親方ばかり。全員バラバラで組織の体をなしていなかった。西村社長は命令するのもしないのも嫌いで、全員が自主的かつチームワークで取り組めるように、少しずつ仕組みを作っていった。

創業30周年を迎えた2007年、西村社長が常務に就任すると、先代がいきなり「社員がふがいない！意識改革をしろ」と言い出した。

「今までワンマンだったのに、そりゃないでしょうと思いましたが、『司、頼む』とムチャ振りされて、経営理念を見直すプロジェクトチームを作ることにしたんです。私としてはせっか

主な事業内容：  
流体制御を主とした環境装置などの設計・開発、保守、レンタル・リースなど  
本社所在地：東京都港区  
社長：西村 司  
資本金：4000万円  
創業：1977年  
従業員数：106名  
会社HP：  
<http://www.ryuki.com/>



西村 司社長

# 「人まかせ企業」は今日で卒業！ 社員をヤル気にさせる「自分ゴト化」のススメ



つくばテクノセンターで定期的に行っている技術研修には、技術部門のみならず、営業や事務など全社員が参加する。これにより部門別の「温度差」をなくすることができる（提供：流機エンジニアリング）

長い時間を過ごしている会社で生きがいを持って働いてもらいたいと、全員経営参画型の企業にしたいと考えていました」と西村社長は回想する。

こうして、部長、次長、課長から12人を選抜して「5年後の経営者プロジェクト」を立ち上げた。半年かけて自社の強み、社員のスキル、競合他社、リスクなどを分析し、話し合っ、理念をまとめ、その年の末に全メンバーで発表した。

## 技術とビジョンシートで会社を一丸にする

「結局、理念そのものは父が作ったものとおまわり変わらなかったのです。しかし、話し合う過程で社員の意識が変

わってきました。理念を掲げただけでは何も変わらないので、私が経営計画の土台を作り、メンバーを拡大して中期経営計画プロジェクトを結成しました。当社の強みとして『フィルター応用技術』と『なんとかする力』を掲げ、最低限備えるべき技術知識やスキル、資格などを細かく規定しました」

「なんとかする力」とは顧客からの依頼を断らず、新技術や新分野に挑戦するという方針だ。それが、現在の流機エンジニアリングを作った。

そのため、同社では間接部門も含めて全社員106人に一定の技術知識やスキルが求められる。半期ごとにテストを受け、習得しなければならぬ。営業も設計や技術開発職に次ぐ知



2017年2月の創業40周年記念行事。企画から当日の運営にいたるまでのすべてを5名の若手女性社員に任せて行われた（提供：流機エンジニアリング）

識・スキルを必要とされる。さらに、技術者同士も競い合いながらスキルアップする仕掛けも用意されている。事務職であっても工場で大規模装置のメンテナンスをしたり、営業が装置のトラブル対応を行ったりということも日常にあることだ。

年に数回は「井戸端会議」という名称で部門横断的な5〜6人のランチあるいは飲み会もある。技術を核としてセクシヨナリズムを排し、意識と情報の共有を図っているのだ。

さらに加えて、委員会が25グループあり、若手が委員長を務める。社内行事も盛んで、毎年2回の社員旅行、花見、バーベキューなど各部署持ち回りで準備を行う。幹事役も若手で、企画から計画作り、運営まで一任。

参画型経営の最も大きな原動力となっているのが10年前から取り組んでいる

る「ビジョンシート」だろう。同社では部署をさらにグループ分けし、全社で35グループあるが、そのグループごとに毎年、目標設定を行う。自社の本物の価値、組織のビジョンや3年後の理想、理想と現在のギャップ、成果目標、行動目標などを1枚のシートにまとめて社長に提出する。

西村社長がこれを細かくチェックし、各組織間のギャップや課題を抽出してフィードバックする。一人ひとりの社員に任せられるのは、こうしたフレームワークとフィードバックがあつてこそ。それにしても同社は西村社長が示すレールの「緩やかさ」が絶妙で、だからこそ、若手社員も的外れなことではないで済むし、同時に達成感も味わえるのである。

2017年2月には創業40周年記念行事を執り行ったが、1年かけてその準備から運営まで任されたのが若手女性社員5人だった。しかも、これほど重要なイベントなのにリーダーは入社4ヶ月目の新人社員だ。

「会場決めのために彼女たちは比較表を作ってくれたのですが、その1つの項目が運営会社の理念だったのです。理念から会場選びをしてくれたのだと知って『うちもいい会社になった』と心底感動しました」と西村社長はうれしそうに話す。経営者としてこれほどの喜びはないだろう。